

中小企業診断士

森田正雄の経営者のための資金管理入門

全6回
シリーズ

～楽しんで儲けるために～

第3回:「黒字倒産って本当にあるの?」

「経営者のための資金管理入門」の第三回目は、「黒字倒産って本当にあるの?」です。

●黒字倒産って本当にあるの?

企業は、どんなに巨額な赤字を出しても資金繰りがプラスであれば、倒産することはありません。

逆に、黒字であっても資金繰りが行き詰まれば、倒産するのです。

「勘定合つて銭足らず」とか「黒字倒産」という言葉があります。

これは、「利益が出ているのに、資金がショートする」という状況を表す言葉です。

それでは、「黒字倒産」って本当にあるのでしょうか。

●黒字倒産した事例

広島市に本社を置く東証一部上場の不動産会社「株式会社アーバンコーポレイション(以下、アーバン社という)」が、過去最高の売上高と利益を記録してから、わずか数ヶ月後の平成20年8月13日に、民事再生法の適用を東京地裁に申請し、受理されました。

事実上の経営破たん、いわゆる「黒字倒産」をしたのです。

原因は、資金調達が不調に終わったためだといわれています。

●アーバン社の損益計算書の推移

まず、アーバン社の連結損益計算書(抜粋)の5年間の推移を見てください。

【アーバン社の連結損益計算書(抜粋)】

決算期	売上高 (百万円)	経営利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)
平成16年 3月期	51,363	4,812	2,670
平成17年 3月期	57,033	9,479	6,455
平成18年 3月期	64,349	10,677	7,868
平成19年 3月期	180,543	56,398	30,039
平成20年 3月期	243,685	61,677	31,127

この連結損益計算書(抜粋)を見て、皆さんはどう思われますか。

売上高は、平成16年3月期から4年間で約5倍に、経常利益と当期純利益は4年間で約12倍に増加しています。

まさに飛ぶ鳥を落とす勢いで、急成長している会社に見えます。

平成20年3月期の決算では、大幅な増収・増益を達成したと発表していたのに、それから数ヶ月も破たんしてしまったのです。

それでは、この経営破たんは、誰も予測することができなかったのでしょうか。

損益計算書を見ただけではわからなかったのですが、貸借対照表やキャッシュフロー計算書を見れば、アーバン社の経営が危機的状況であることに気づくことができました。

●アーバン社の比較貸借対照表

次に、アーバン社の比較貸借対照表(要約)を見てみましょう。

区分	平成19年3月31日		平成20年3月31日	
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)
流動資産	397,761	89.7	556,301	92.3
固定資産	45,403	10.2	46,034	7.6
繰延資産	139	0.1	229	0.1
資産合計	443,304	100.0	602,566	100.0
流動負債	201,646	45.5	248,473	41.2
固定負債	138,546	31.2	222,575	37.0
純資産	103,111	23.3	131,517	21.8
負債純資産合計	443,301	100.0	602,566	100.0

自己資本比率は、21.8%と前期末より若干悪化していますが、危機的状況とまでは言えません。

●キャッシュフロー計算書の推移

最後に、アーバン社の連結キャッシュフロー計算書(要約)の推移を見てみましょう。

決算期	営業CF (百万円)	投資CF (百万円)	財務CF (百万円)
平成16年 3月期	▲251	▲1,203	▲2,693
平成17年 3月期	▲24,995	▲6,603	40,233
平成18年 3月期	▲32,991	1,078	43,043
平成19年 3月期	▲55,033	▲9,068	83,210
平成20年 3月期	▲100,019	▲11,100	89,212

営業キャッシュフロー(営業CF)は、5期連続マイナスイナスで、平成20年3月期には▲10000億円もの大幅なマイナスイナスとなっています。また、投資キャッシュフロー(投資CF)も▲111億円のマイナスイナスとなっています。

それでは、不足する資金はどうやって調達したのでしょうか。

財務キャッシュフロー(財務CF)に着目すると、平成20年3月期には892億円のプラスになっています。

つまり、営業活動と投資活動で不足した資金を借入によってまかなっていたということがキャッシュフロー計算書でわかるのです。

●利益と資金は経営の両輪

多くの経営者が資金繰りを苦手としているのは、日常の思考が「損益重視」になっているからです。

「利益を出すこと」は重要です。しかし、短期的に見れば、「利益よりも資金繰りをプラスにすること」の方が重要なのです。

「利益と資金は経営の両輪」と言われます。利益と資金の両方を見る眼で経営に当らなければならぬということなのです。

●参考資料

「株式会社アーバンコーポレイション有価証券報告書」(平成20年6月30日)

森田経営研究所

〒790-0052 松山市竹原町1丁目2-8-802
TEL : 089-993-8978 FAX : 089-993-8978

E-mail: mmorita@moritakeiei.com
http://www.moritakeiei.com

